إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



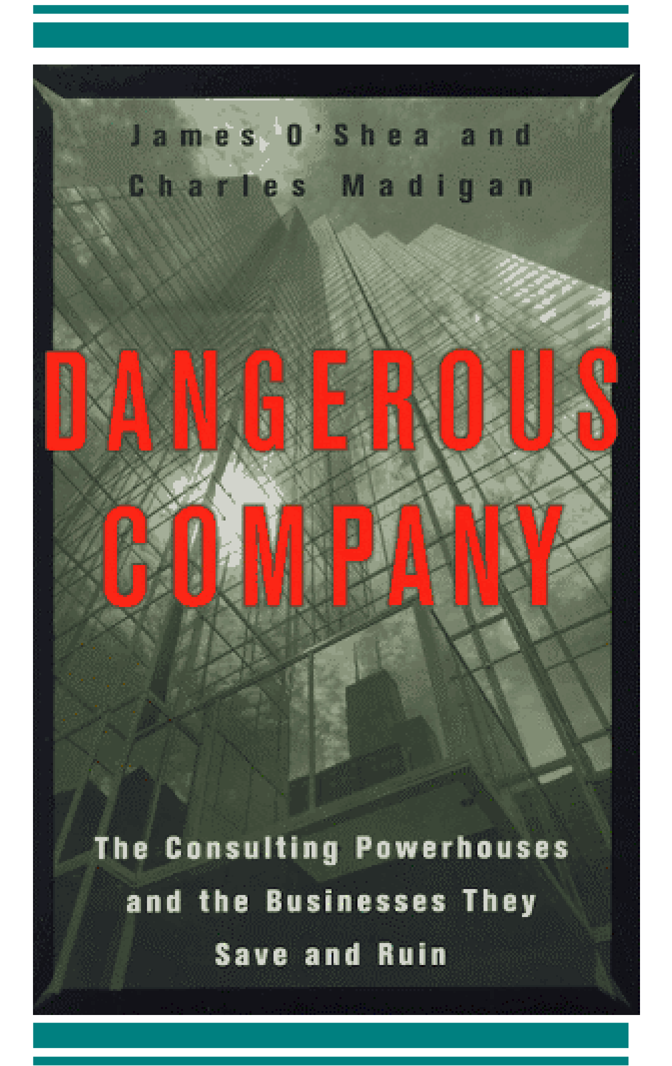
السنة الخامسة
العدد الحادي والعشرون
نوفمبر
(تشرين ثاني)
١٩٩٧

www.edara.com

صحبة خطرة

بيوت الخبرة الاستشارية: كيف تصلح شركات و تخرب أخرى

تأليف: جيمس أوشيا و شارلز ماديجان



يبدو أن التفكير الإداري قد أصبح مهمة صعبة تشق حتى على مديري أكبر الشركات لدرجة أنهم يفضلون استئجار جهة خارجية لتقوم بذلك نيابة عنهم مقابل مبالغ هائلة. إنهم يريدون تحصيل الأرباح آخر كل موسم، دون أن يتجشموا عناء التفكير في كيفية توليدها، يشجعهم على ذلك صحبة ما ثمن الأفكار و الحلول؟

قد يحتاج مثل هذا السؤال إلى فيلسوف للإجابة عليه. رغم ذلك - وبعيدا عن كل سفسطة - فإن إجابته غاية في البساطة:

ثمن الأفكار باهظ. أما الحلول فهي فادحة الثمن.

نحن نقصد هذا بالحرف الواحد. فالفكرة الجيدة لا تقدر بثمن، أما الحلول الخاطئة فقد تؤدي بشركتك إلى الوقوع داخل مصيدة الصحبة الخطرة - مصيدة بيوت الخبرة الاستشارية الإدارية. أما محاولة قياس الثمن الذي ستدفعه شركتك بالدولارات مقابل الحلول الاستشارية فهو يتلخص تماما في كلمة "باهظ".

هناك إجابة أخرى أكثر واقعية و هي تلك التي تعتمد على قوانين العرض و الطلب: ثمن الحلول الاستشارية تحدده قدرة طالب الاستشارة على الدفع و قدرة صاحب الحل الاستشاري على المساومة.

استشارات ناجحة بحلول فاشلة

بالنسبة لواحدة من أكبر شركات العالم الطالبة للحلول الاستشارية وهى AT&T، تجاوز هذا الثمن نصف البليون دولار. كان هذا ما دفعته أكبر شركة اتصالات أمريكية لأقدر مستشاريها الإداريين المساومين خلال الفترة 1994 -

1989. هل تعتقد أنه يمكن للشركة تعويض هذا المبلغ شيئا فشيئا من فواتير المكالمات التليفونية التى تحصلها عبر العالم؟

إن الدهشة التى نبديها من هذا الرقم ليست لكبر حجمه - فمن المعروف أن شركة AT&T ذات دخل يتجاوز الخمسين بليون دولار سنويا - إنما تتعلق دهشتنا بالحقيقة الآتية:

أن الشركة تبدو - وبعد دفعها لكل هذا المبلغ ثمنا لاستشارات أفضل بيوت الخبرة الاستشارية بلا جدال - على نفس الحال الذي كانت عليه قبل شراء استشاراتها.

مرة تلو الأخرى حررت الشركة الشيكات بملايين الدولارات للمستشارين على أمل عودتها إلى المسار الصحيح في واحد من أكثر مجالات الأعمال تنافسا على وجه البسيطة، ورغم ذلك تذهب أمالها أدراج الرياح.

اطرح عنك، بسرعة ، الفكرة التى تراودك الآن بأن بيت الخبرة المذكور لم يكن مخلصا في إسداء الاستشارة للشركة. على العكس، فقد قام أكثر من مرة بقلب استراتيجيتها التسويقية و الإنتاجية رأسا على عقب، و لكن دون جدوى. أما الشركة نفسها فقد انتقلت من بيت استشاري إلى آخر، و ذاقت في صحبتهم الأمرين من جودة شاملة لهندرة الأعمال، إلى تخفيض حجم العمالة إلى الحجم الأمثل Right - sizing، و قائمة أخرى طويلة من الحلول و التقاليع المفضلة لبيوت الخبرة الاستشارية. كل ذلك دون أن يلوح لها بصيص من أمل في تحقيق نتيجة مفيدة.

إذا ما أودعنا كل ما سبق للتاريخ، يتبقى سؤال هام: **هل تستحق حلول الاستشاريين مثل هذه الفاتورة الهائلة؟**

" لا أعرف "، هكذا يجيبنا أحد المسئولين بالشركة الموقرة، ثم يستطرد : " حقيقة لا أعلم إجابة لهذا السؤال. لكن الشيء الوحيد الواضح في كل هذه الأحداث هو ضعف الإدارة. إنك لن تصرف كل تلك الأموال إذا كنت في موقف قوى. أما كونك وصلت لحالة من الاعتماد المزمن على الاستشاريين فذلك يعنى اعترافا بضعف الإدارة و عدم فاعليتها. و هذا أمر يدعو إلى الانزعاج الشديد."

إن ما اشترته شركة AT&T هو ببساطة شديدة ما أرادت البيوت الاستشارية بيعه. لقد تحرك كل طرف طبقا لأسلوبه وترك بصمته. فقد ركز أحدهم على إعادة هندسة المنتج، و الآخر على مكافآت الاستشاريين، و غيره على تخفيض أعداد العاملين، و ما شابه ذلك.

لا بد أن شركة AT&T تتساءل في قرارة نفسها: ما فائدة الحلول الاستشارية؟ فإذا غابت الإجابة عنها، فإنها واضحة للطرف الآخر في التعاقد. فقد جمع الاستشاريون ثروة هائلة من بيع أفكارهم، بصرف النظر عن نتائجها.

لعبة الاستشارات الإدارية

أصبحت الاستشارات الإدارية واحدة من أكثر الأعمال نجاحا في التاريخ، فهي تحقق عائدا يصل إلى ٢٥ بليون دولار سنويا داخل الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ، و يصل لضعف هذا الرقم إذا حسب على مستوى العالم.

ينجذب الاستشاريون إلى حيث تكثر الأموال تكاثر الذباب على العسل. إنهم يقتفون أثر الشركات السمان حيثما لاحت لهم، فهي كالعجوز الثرية التى تعاني من أحد الأمراض الإدارية الخطيرة التى تستدعى تدخل جراح إداري متخصص.

من يقود سيارتك؟

في أحد مظاهره، يعتبر قرار الاستعانة ببيوت الخبرة الاستشارية، دليلا على ضعف الإدارة الداخلية، و حاجتها لطرف خارجي تسلم له بقوة العلم و سطوة المعرفة ، ليذلل لها ما صعب عليها من خلل، و يوسع لها ما ضاق عليها من سبل.

و تلك هي نقطة الضعف التى تتحول إلى تربة خصبة تنمو داخلها أطماع بيوت الخبرة الاستشارية، مهما حسنت نواياها. لأن الجهل يغرى بالاستغلال، كما يغرى الضعف بالإذلال.

لا يجب أن تترك الأمور تتضخم حتى تستفحل و يصعب عليك معالجتها بفريق الإدارة الذي يساعدك. فإذا أفلت زمام شركتك من بين يديك، فقد تفعل المثل مع الاستشاريين.

أما إذا اضطررت للاستعانة بالاستشاريين فاخترهم ممن تربطك به علاقة شخصية قوية. لا تعتمد على السمعة بقدر اعتمادك على إحساسك الشخصي.

صارحهم بالأخطاء و استفسر منهم عن الحلول. فإذا ما تعلمتها اعتمد على نفسك، و لا تستشرهم فيها مرة أخرى. فإذا كنت تذهب للميكانيكي لإصلاح نفس عطل سيارتك مرتين، فأنت لا تستحق قيادتها.

استشر نفسك أولا

يحتاج الأمر لإعادة النظر في أسلوب عمل بيوت الخبرة الاستشارية الإدارية. أين يكمن الخطأ؟ من الذي يضار؟ ومن يدفع الثمن؟ ومن يستفيد بغض النظر عن النتائج؟

إن قرار استدعاء أحد بيوت الخبرة الاستشارية يمثل تهديدا خطيرا لمستقبل شركتك، و لمناصب آلاف من الموظفين الذين يعملون بها، و لملايين من الدولارات التى يستثمرها حاملو الأسهم.

اسأل نفسك أولا: " بعد كل هذه المخاطرة، من جانبك. ما الذي تخاطر به المؤسسة الاستشارية؟"

ما محددات نجاح أو فشل الاستشارات؟ و كيف يمكنك التنبؤ بها قبل أن تستفحل و تخرب الشركة؟

اعلم أن أهم عوامل الفشل في التعامل مع هذه المؤسسات يكمن في تخلى شركتك عن السيطرة على مقاليد الأمور و ترك الزمام لهذه الصحبة لتقودها إلى حيث تريد.

العامل الآخر الذي قد يؤدى للفشل هو أن من مصلحة الاستشاري المحافظة على استمرار نقطة ضعفك كما هي أو التسبب في غيرها كي تظل على احتياجك له.

هل تحتاج بالفعل لجلب مستشار إداري؟ ألا تستطيع أن تدبر أمرك بنفسك؟ ألا تستطيع أن تطور ثقافتك الإدارية بنفسك من خلال قراءاتك؟ ألا تستطيع أن تدرس شركتك بعناية و تحدد نقاط الضعف و نقاط القوة فيها، ثم تزيل الأولى و تعزز الأخيرة؟ هل تخرج الإدارة عن مجال اهتمامك؟

قد تعتمد إجابات هذه الأسئلة على درجة ثقافتك الإدارية. لكن لا يصح أن تدعها تؤثر على مستقبل شركتك؟

كم استشارة تشتريها بنصف المليون دولار؟

إن نظرة إلى الفواتير التي يدفعها عملاء المؤسسة الاستشارية تكشف السبب. فوفقا لأرقام و أبحاث عام ١٩٩٦ عن أتعاب الاستشارات الإدارية، بلغ ما يحصل علية استشاري الإدارة العليا من شركة استشارات محترمة ٢٧٠ دولار في الساعة الواحدة. هذا في المتوسط، أما على المستوى الفردي فقد يحصل بعض الاستشاريين النوابغ على أضعاف هذا الرقم.

أما متوسط أتعاب استشاري القسم أو الفرع - و هو المستوى التالي لمستشار الإدارة العليا - فيبلغ ٢١٢ دولار في الساعة. بينما يصل متوسط أتعاب المستشار العادي ١٦٦ دولارا/ ساعة. أما المستشار " المساعد " أو المبتدئ فمتوسط أتعابه يبلغ ١٠٨ دولارات / ساعة.

مستشارو الإدارة العليا هم أكبر الرابحين. فأعدادهم قليلة، و أوقاتهم ثمينة . و المشروع الكبير قد يتولاه واحد من مستشاري الأقسام بموقع العمل. إلى جانب حوالي ١٦ مستشارا عاديا و مثلهم عددا من المستشارين المساعدين. و هذا يوضح ظهور كثير من المستشارين الصغار و المستجدين في مواقع العمل . و بالرغم من انخفاض أتعابهم على هذا النحو، إلا أن كثرة أعدادهم في موقع العمل ، يحقق للمؤسسة الاستشارية ربحية أكبر.

تسعير الاستشارة

في السنين الأخيرة، ظهرت دعوة لتسعير الخدمات الاستشارية اعتمادا على القيمة المضافة لها . و طبقا لهذه الطريقة تحدد الأتعاب الاستشارية بناء على الفوائد الاقتصادية التي يحققها العميل نتيجة الاستعانة بالمؤسسة الاستشارية. لكن تبين الإحصائيات أن التطبيق الفعلي لهذه الطريقة لا يتجاوز ٣%.

أما طريقة التسعير الأوسع انتشارا فتتم بناء على قطعة العمل تليها طريقة حساب الأتعاب بالساعة .

هناك طرق أخرى مثل التسعير على أساس اليوم، ثم الشهر.

الاتجار في الأفكار

في أواخر الثمانينيات و أوائل التسعينات، عندما هدد الكساد الاقتصادي و المنافسة العالمية أرباح الشركات، نادى الاستشاريون بفلسفة تخفيض حجم العمالة لتلائم الشركات التي تعشق الأرباح ربع السنوية قصيرة الأجل، و التي لا تتوانى عن بتر أذرعها و أرجلها من العاملين في سبيل وقف نزيف المصروفات.

لقد وقف الاستشاريون خلف كل هذه العمليات الجراحية في شكل قاس لا يعرف الرحمة.

خلال النصف الأول من عقد التسعينات، ضعف الإيمان برجاحة فلسفة التقليص لإنقاذ الشركات. و طبقا لذلك تغير أسلوب عمل الاستشاريين. و كلما بدأ رؤساء الشركات في التحقق من أن تقليص الحجم ليس بالترياق المأمول، تعدل موقف الاستشاريين و تغيرت الروشتة التي يصفونها لعملائهم. صحيح أن تقليص أحجام المنشآت قد أدى إلى تحسن موقف الأرباح و المصروفات، إلا أنه لم يحقق زيادة في العائد أو نموا في الشركات، و لهذا تحول عنه كثيرون. فإذا كان البتر و الحرق هو النغمة السائدة قبل التسعينيات، فها هو الاتجاه الجديد ينادى بتحفيز الموظفين و رفع معنوياتهم بهدف زيادة الإنتاجية، و هي فلسفة تختلف تماما عن سابقتها التي نادت بالتخلص من أي شئ لا يحقق ربحا.

من كرسي العميل إلى قفص التجارب

تلك صناعة غير عادية لأنها تحقق القيمة المضافة و تبنى قاعدتها على حساب عملائها. فلن نبالغ إذا قلنا أن المؤسسات الاستشارية الإدارية

مستودع الحلول

كغيرها من الأنشطة الإنسانية، تعتمد الحلول، التى نبحث عنها، على ثلاثة عناصر، هي: الرغبة، و القدرة، و الحاجة.

الرغبة: لا تتسلم أي منصب قيادي لا ترغب فيه. فهذا أفضل من أن تجد نفسك ذات يوم عاجزا عن حل مشكلة ما لأنك لا تتصدى لها برغبة صادقة فى التغلب عليها. إذن فكر بقلبك.

القدرة: و هي نوعان؛ قدرة على تغيير الآخرين و السيطرة على الظروف، و تسمى النفوذ ؛ و قدرة على تغيير الذات و مسايرة الظروف و تسمى التكيف. يمكنك مبادلة النوعين معا. فإذا ضعفت قدرتك على تغيير الظروف فكر في التكيف. و إذا و صلت قدرتك إلى درجة النفوذ المطلوب ففكر في التغيير.

الحاجة: هل تحتاج لأن تكون تابعا، تعتمد على غيرك لأنك لا تحب أن تشغل بالك و تخشى ركوب المخاطرة؟ أم تفضل أن ينبع إحساسك بالأمان من داخلك ليشع بالدفء و يمنح الاستقرار لكل من تحب فتشعر بأنك تؤدى رسالتك؟

إذن مستودع الحلول هو أنت، و ليس سواك، من الاستشاريين.

تحصل على كثير من المال نظير حصولها على خبرات من عملائها الذين تعاملهم كما لو كانوا فئرانا للتجارب. بعد ذلك تشرع في بيع نتائج هذه التجارب في شكل آخر لعملاء آخرين.

و السؤال الآن: لماذا يستمر المستشارون في وعد العميل بتحقيق نتائج فريدة بينما كثير مما يقدمونه له ليس جيدا على الإطلاق؟ ما الذي سيحدث لو عقد مشترو الخدمات الاستشارية اجتماعا مجمعا لمقارنة ما قدم إليهم من خبرات استشارية أصيلة بما تعرضوا له من تجارب فاشلة على يد الاستشاريين؟

ما تقدمه معظم المؤسسات الاستشارية ما هو إلا أشكالا مختلفة في مظهرها، واحدة في مضمونها لخبرات أعمال عامة و مشروحة بالتفصيل في كتب إدارة الأعمال.

فلو كلف أي مدير نفسه عناء الإطلاع على هذه الكتب و تطوير ثقافته الإدارية بنفسه، للوفر على نفسه مخاطرة استدعاء الاستشاريين.

الغزو الاستشاري

ضع بطاقة من البلاستيك في ماكينة نقد، تصبح مشتركا في جزء يخص إمبراطورية الاستشارات الإدارية في مجال الأسواق المالية. فتلك هي القوة المحركة لتحديث أعمال البنوك عبر العالم. كذلك من المحتمل أن تكون كثير من الأفكار المبتكرة لشركات تأجير السيارات أو التقنية المتقدمة لشبكة معلومات قد وصلت إلى ما هي عليه بفضل جهود فرق من الاستشاريين. قم بزيارة محل " سوبر ماركت" وستلاحظ أن خطة توزيع السلع على المساحة الممتدة للمكان هي إحدى روائع تصميم مساحات البيع بالتجزئة، المحفوظة بمكان ما داخل كمبيوتر أحد الاستشاريين. ادخل أحد الوحدات الطبية الخاصة بالعلاج أو الرعاية الطبية، و التي تعتبر اليوم هدفا للاستشاريين، و ستلاحظ أنك لم تعد تتعامل مع الطبيب الودود الذي تعرفه، لكن مع نظام رعاية صحية، أقل ودا بكثير، صممه الاستشاريون لتحقيق كفاية أعلى في الأداء وربحية أعلى للمرض. لقد غزا الاستشاريون كل مكان.

في قلب الحكومة

لقد أصبحت خدمات صناعة الاستشارات أكثر تقدما مما سبق. فبارتباطها الدائم بتطوير الأوجه المختلفة للأعمال و النمو العالمي، تحرك المستشارون بسرعة لعالم التمويل و دخلوا المنشآت الحكومية التي تعمل في مجال الطاقة و الاتصالات. فأعمال القطاع العام التي كانت غير مطلوبة أصبحت اليوم مرغوبة و مغرية من جانب الشركات الاستشارية. ففي بريطانيا، مثلا، حصل الاستشاريون على أتعاب كبيرة جدا أثناء دراسة مؤسسات عامة لا تخلو من الشكوى مثل وزارة الصحة و التأمينات الاجتماعية و هيئات الإذاعة و التليفزيون.

ليست الحكومة مجالهم الجديد الوحيد. لقد تعمقوا أيضا في القوى العاملة التي كان ذات يوم السبب في تسريح الآلاف منها. فحين تنامت و تعقدت الحاجة للعمالة و استقرت و تحصنت، تفرغت شركات استشارية بكاملها لإدارة القوى البشرية، و الرعاية الصحية، و المعاشات، و الأفراد و التوظيف. لقد اقتحموا بجرأة جميع مجالات الخدمات، يبيعون خدماتهم لكل المستويات، حتى للعاطلين عن العمل.

تركة ماكينزي المثقلة بالديون

بطريقة أو بأخرى يعتبر الاستشاريون ورثة "جيمس ماكينزي" أسطورة زمانه و أكثر أساتذة إدارة الأعمال ذكاء في عصره.

كان "ماكينزي" رجل علم و ثقافة و ذو لباقة قلما تجد لها نظيرا، فقد أجاد فن التفاوض و الإقناع كما أجاد التخطيط، لذا بدا ماكينزي " بهيئة الواثق من نفسه المالك لزمام الأمور."

إذا ما تعمقت بالقدر الكافي داخل أي استشاري ستجد قطعة من ماكينزي الواثق مما يفعل. يأتي هذا الرجل من عالم الأرقام الصارمة، بعد أن سحرته أفكار الإدارة ليخبرك بشيء واحد - لا إطالة فيه أو إطناب: " إذا لم تطبق أفكاري، ستفشل!".

تمثل نهاية " ماكينزي " درسا في تاريخ الاستشارات الإدارية، يحلو للكثيرين تجاهله.

عندما يتطلب الأمر مستشارا

كان المتجر الهائل " فيلد و شركاه " أحد تلك الأماكن التى تكسب أرباحها الطائلة خلال احتفالات الكريسماس. أما باقي أيام العام، فهذا ما احتاجت الإدارة أن تعيد التفكير بشأنه. و عندما اقترح أحدهم الاستعانة بأحد المؤسسات الاستشارية، كان اسم "ماكينزي" الشهير هو أول ما تبادر إلى الذهن. لم يمض وقت طويل حتى تقلد " ماكينزي " أكبر منصب إداري بالمتجر، ووجد السلطة اللازمة لتطبيق أفكار تقليص حجم المنشأة التي طال تبشيره بها. كان "ماكينزي" خارجا عن ثقافة " فيلد و شركاه"، و مثلت سياسته تهديدا لمعظم العاملين بها، و إذا أضفت لهذا ثقته الزائدة عن الحد في قدراته، تستطيع أن تدرك أسرار فشله دون عناء. فقد ازدادت الأمور سوءا، و تعسر المتجر في سداد ديونه.

أعطى "ماكينزي" مهلة قصيرة لتقديم استقالته. لكن الحزن قاده للموت، بحيث ظهر فوق صفحات الجرائد الخبر التالي: " وفاة مدير متجر "فيلد الشهير".

هكذا تفرقت الصحبة الخطرة.

"فيجى إنترناشيونال"

وقف "هاري فيجى" رئيس مجلس إدارة شركة فيجى إنترناشيونال" في وضع ظهر فيه قاسي القسمات تحوطه هالة من العظمة أمام مصور مجلة "فورتشن."

عرف الجمهور " هاري فيجى " على صفحات مجلة "فورتشن " في مقال عن " أقوى رؤساء الشركات في أمريكا."

فقد اشترت " فيجى" عشرات من الشركات الصغيرة و دمجتها في شركة " فيجى إنترناشيونال".

في السنة التى زينت فيها صورة " فيجى" صفحات مجلة "فورتشن" ، ارتقت شركته " فيجى إنترناشيونال" إلى المركز ال٢٨٦ من بين ال٥٠٠ أشهر شركة في قائمة المجلة. و بلغت إيراداتها في نهاية العام ١،٣١ بليون دولار، و أرباحها ٦٣ مليون دولار، و كان " فيجى" على علم بذلك ، لكنه كان على علم أيضا بشيء لم يبح به لقراء مجلة "فورتشن " : أن بريق أرباح الشركة و مكانها المرموق في هرم المؤسسات حجب بعض المشاكل الخطيرة التى عابت قطاعات الشركة المشتتة. بعض هذه المشاكل كان حادا. إن ضغط التكاليف كان عقيدة بالنسبة لفيجي. كان يقول إن ضبط المصروفات يوفر أدرينالين لتحسين نتائج الشركة أكثر مما توفره الجهود الرامية لزيادة الإيرادات. فكان يتفحص بدقة طلبات صرف المال على أغراض مثل ماكينات و مهمات جديدة، هازئا و مؤنبا لكل من لا يستطيع تبرير خططه بأقل الأرقام. لذا تجنب مديروه الأنشطة الاستثمارية المكلفة ليحافظوا على ماء وجههم و يبقوا في الجانب المفضل لفيجي و النتيجة: شركة تنمى أرباحها القصيرة المدى على حساب استثماراتها البعيدة المدى.

عندما ظهرت صورة فيجى في مجلة فورتشن، كانت الأيام التى يمكن فيها للمنتجين تجاهل مصانعهم المعيبة قد ولدت و انقضت. و أصبح " فيجى " في حيرة بين أمرين: هو يعلم أن عليه تحديث مصانعه، لكن ذلك يحتاج لاستثمار ضخم. لذا لم يجد بدا من الاستنجاد بزملاء مهنته القديمة، مستشاري الإدارة.

مساعي الإصلاح

صرفت "فيجى إنترناشيونال" أكثر من ٧٥ مليون دولار أجورا لأتعاب بعض أشهر شركات الاستشارات الإدارية بأمريكا. لقد استأجر كثيرا من المستشارين بالقدر الذي سمحت به مواقف السيارات أمام مؤسسته. و أنتج المستشارون دراسات مرتفعة الثمن و تقارير رائعة بمصطلحات رنانة.

استمروا في ذلك حتى أصبحت "فيجى" حكاية تروى لتخبط و فوضى الاستشاريين. و في النهاية داعبت فيجى إنترناشيونال فكرة الإفلاس و تحول مكان العمل بها إلى فوضى. و أقام "فيجى" على الاستشاريين دعوى قضائية، و اتهمهم علنا بسوء الأداء، و حشو فواتيرهم الثقيلة بساعات خيالية و مصروفات نقدية مبالغ فيها.

أين الخطأ

ليست الاستعانة بالمؤسسات الاستشارية بديلا عن نفاذ البصيرة أو الإدارة السليمة. لقد كان "هاري فيجى" في بعض أوقاته مديرا جيدا، و تحلى مساعدوه بقدر من الثقافة الإدارية، بدليل أنه استطاع تحقيق هذا القدر من النجاح. و ربما يكون أعظم الدروس أهمية هو أن تستمع لآراء موظفيك من أصحاب وجهات النظر التى تختلف عنك. فهم غالبا يرون الأمور الداخلية بطريقة أفضل من الاستشاريين.

التفكير الاستشاري من الإبرة إلى الصاروخ

لا شئ يعتبر تافها أو عيبا في عالم أعمال الاستشارة. فداخل أحد المكاتب الفخمة بشركة "أندرسون" للاستشارات بمدينة شيكاجو، لا تندهش إذا وجدت أحد خبراء الفريق الفني منغمسا في البحث عن برنامج يحلل أسباب هبوط أرباح البطاطس المقلية "فرنش فراى". قد يكون السر هو النقل و التخزين أو تداول البطاطس المجمدة بطريقة غير سليمة، إلى جانب الزيوت ذات درجات الحرارة غير الكافية للقلي.

عند "أندرسون" توجد خطة كمبيوترية تحدد اعتداءات المنافسين و غزواتهم المحتملة على البطاطس و تخرج بتوصيات يومية لمديري المخازن عن كيفية استعادة أرباح البطاطس المقلية.

قد يوصم الأمر بالغباء، لكنه ليس كذلك بالتأكيد. فأي شخص يزور محلا للوجبات السريعة يعلم مدى أهمية البطاطس المقلية. فالتغييرات القليلة التي تؤثر في حجم المبيعات و المخزون قد تقود إلى أرباح هائلة على المدى الطويل. و العكس بالعكس.

مهرجان تصفية الوظائف

مدفونة داخل أحد ملفات القضاء بولاية "ألاباما"، نسخة من عقد اتفاق تضع إجابة لجزء صغير من سؤال: "كيف أصبحت " أندرسون كونسلتنج" أكبر مؤسسة استشارية في العالم؟ كما يوضح الملف بدقة ما الذي قدمته " أندرسون" لشركة " أونيل للصلب.

كانت خطة "أندرسون" أن تتناول الهيكل التنظيمي لعمليات "أونيل" ، و بالأخص إدارة خدمة العميل، و تطبق عليه آخر صيحات التقنية، بحيث ترفعها إلى مستويات القرن الواحد و العشرين. لكنه كان زواجا استشاريا فاشلا. فبدلا من استقرارها في سجل الحالات الناجحة، الذي تشغف معظم الشركات الاستشارية بعرضه، هبطت إلى أروقة المحاكم، في ساحة الاتهام و الدفاع. فالحاسبات لم تعمل بالشكل المتوقع، و العيوب كانت كثيرة. و كان وقوع مثل هذه الأحداث المؤسفة هو الكابوس الأساسي في العلاقة التى تربط بين الاستشاري و العميل.

نص الاتفاق المبرم بين " أندرسون"

و " أونيل" علـى أن تحصـل المؤسسة الاستشـارية علـى أتعاب كبيرة كلما زاد عدد الوظائف التى تزيلها مـن هيكل الشركة، أو أن تخسر مبلغا معينا مـن المـال إذا لـم تسـتطع استقطاع ١٠٠ وظيفـة علــى الأقـل. و الحــافز للجــانبين واضـح: كلمـا زاد عـدد الوظـائف المستبعدة، كلمــا زادت أتعابك؛ وكلما قل، زادت عقوبتك. إنه شرط غير مريح في حالتين: عند قراءته، و عند التفكير فيه.

لقـد نـص الاتفــاق علــى الآتــي: " اتفقـت "أندرســون" للاستشارات و "أونيـل" علـى أن اقتصاديـات نظـام خدمـة العميل المبنية على تحسين كفاءة العمليـات تسـتهدف إلغـاء وظائف ١٠٠ موظف على الأقل.

تدفــع "أندرســون"غرامــة قدرهــا ٥٥٠ ألــف دولار إذا فشلت في استبعاد أي وظيفة .

عنـد إلغـاء مـن ١٥٠ وظيفـة إلـى ١٧٤ وظيفـة، تصــل مكافئتها إلى ١٨٤ألف دولار.

ومن ٢٠٠ وظيفة إلــى ٢٢٤وظيفـة ، تصـل مكافئتـها إلـى ٣٣٤ ألف دولار.

..وهكذا تستمر قائمة المكافآت و الاستبعادات.

فــي ١٤ سبتمبر ١٩٩٢ قـدم الدليـل فــي اتــهام "أونيــل" للصلـب ضـد شـركة "أندرسـون" للاستشـارات ، و تركـز جلة على حجم الأتعاب.

هذه هـي طريقـة "كيـف تصبـح شـهيرا و رابحـا فـي عـالم الاستشارات".

نجاح "سيرز و روبيك" و شركاهما

بادر المدير المسئول " آرثر مارتينز " بإجراء أكبر تعديل مسار في تاريخ المؤسسات الأمريكية من مؤسسة "سيرز و روبيك" وشركاهما.

عندمـا وصلـت الدعـوة مـن "آرثـر مـارتينز" فـي الـبريد، عكرت أمواج التوقعات سطح الميـاه الهادئـة بمقـر رئاسـة مؤسسـة "سـيرز". و قـد كتـب فـي الدعـوة: "نرجوكـم الانضمام لي و لمديري "سيرز" الآخرين لمناقشة الفرص والتحديات المستقبلية للمؤسسة".

كـانت لفتـة غـير مسـبوقة ، بالنسـبة للثمـانين مديـرا الذيـن تفضـل "مـارتينيز" بدعوتـهم. لقـد كـان رؤسـاء "سـيرز" القدامى لا يقدمون على مثل هذا الفعل. لكن خلال الشـهور العشـر منـذ وصـول الرجـل الآتـي مـن نيويـورك لتولــي منصب رئيس مجلس الإدارة و العضو المنتدب لمجموعـة "سيرز" التجارية، اكتشف رجال "سيرز" أنه يختلف عن باقي المديرين. فخلال ستة أشهر من توليـه مـهام منصبـه، سيطر على ما يقرب من ٥٠ ألف عامل، و أغلق أكثر مـن ١٠٠منفـذ تجـارى لا تحقـق ربحـا، و قتـل بقـرة "سـيرز" المقدسـة _ "الكتـاب الكبـير" الشــهير، نصــف الســنوي، الكتالوج المسـتنزف للنقـود، الديناصـور الـذي أبقـوا عليـه طويلا من الزمن كقلب و روح شركة التجزئة الشـهيرة. و الآن يقـوم بتنفيـذ عمـل أكـثر ثوريــة: يســأل عــن آراء و وجـهات نظـر العـاملين بالنسـبة لمصـير الشـركة. و كــان الهدف من دعوته هو وضع استراتيجية تنقذ مارد التجزئـة من الخراب المالي الذي يلوح في الأفق.

ومنذ اجتماع "فوينيكس" و حتى اليوم، نـهضت "سـيرز" من كبوتها و حلقت فوق أرض تكسوها بقايا أشلاء غيرها من التجار. و خلال ثلاث سنوات أثبت مارتينيز خطـأ مـن ظنـوا أن "سـيرز" فـي طريقــها للانقــراض. و أصبحـت المبيعات، التى كانت مصابة بالأنيميا ، تحلق فـي السـماء، و تضاعفت الأرباح ثلاث مـرات، و أصبـح " مـارتينيز " حكاية في حد ذاته. احتلت صورته غلاف مجلة "بيزينيس ويـك"؛ ووضعتـه مجلـة "فاينانشـال وورلـد" فـي الـترتيب الثـاني و العشـرين فـي قائمـة المديريـن المسـئولين خــلال العام؛ و أصبح أول رئيس من خـارج "سيرز" منذ ١١٠ عام. لكن هناك ما هـو أكـثر بالنسـبة لاسـترداد "سـيرز" لثرواتها مــن قصـة الرجـل الـذي تسـبب فـي مجدهـا. كمـا تتضمن تفاصيل استعادة الحيـاة لمؤسسـة أمريكيـة رئيسـية درسا هاما في الاستخدام الفعال للاستشـاريين. لقد حصـل "آرثر مارتينيز " على كثير مـن المعاونـة فـي "سـيرز" - أساســا مــن فريــق إدارتــه ومــن موظفيــه. لكـن كــانت للاستشاريين يد أيضا في تصحيـح مسـار الشـركة، و كـان الاستخدام الموجه الذي نفذه "مـارتينيز" مـع المستشـارين حالـة تـدرس عـن كيفيـة اسـتئجار الاستشــاريين بطريقــة ناجحة.

في الأيام الخوالي، اتبعت "سيرز" الطريقـة التـى تتبعـها جميـع الشـركات الأمريكيـة: اسـتأجرت استشـاريين ذوى أسماء لامعة، مثل "ماكينزي و شركاه" و "مونيتور" ، و منحتـهم تفويضـا كـاملا يكفـل عمـل مـا يحلـو لــهم داخـل الشـركة. تربعـت " مـاكينزي" علــى قمـة الاستشـارات الاستراتيجية، أمــا "مونيتـور"، فكـانت المنتـج الجديـد الطازج لـ"مايكل بورتر" أذكى أساتذة جامعة "هارفـارد"، واحـدة مـن أفضــل مـدارس إدارة الأعمــال بأمريكــا. إن الاستراتيجيات التى قدمتها تلك الشركات بـدت جيـدة علـى الورق، بينما بلغت أتعابـها عنـان السـماء. لكـن فـي بعـض الأحيان، لم يتحقق ، رغم ذلك، كثير من النتائج المخططة. لقد اعتبر " مارتينيز " أن تكليـف الاستشـاريين بمثـل هـذه المهام العريضة يعتبر خطـأ كبـيرا، و تنـازلا عـن السـلطة من جانب المدير المسئول. فكان هو و فريـق معاونيـه مـن المديرين يقوم بوضـع الاسـتراتيجية و يحـدد للاستشـاريين مهاما معينة واضحة الأهداف تكمل أعمال فريق الشـركة. تعتبر تلك أفضل استراتيجيات التعامل مـع الاستشـاريين، على الإطلاق: **حدد الهدف، و لا تـترك زمـام الأمـور ، و راقــب أعمــال الاستشــاريين الخــارجيين كــالصقر، لأن الحلول الخاطئة تولد خسائر تأكل ما تحققه الحلول الجيدة مـن أربـاح**. باختصـار، آمـن "مـارتينيز" بسياسـة إحكـام القبضـة على الاستشاريين، دون تركهم يسيطرون عليـه، و النتائج تتحدث عن نفسها. لقد أدرك "مـارتينيز" أن المديـر هو المسئول الأول و الأخير عن تقدم شركته أو تدهورها، سـواء اسـتعان بالاستشــاريين أم لـم يسـتعن. لقـد طـور "مـارتينز" مهاراتـه الإداريـة قبـل أن يقـدم علــى تطويـر

شركته، فكان كثيرا ما يناقش الاستشاريين و يملي عليهم توجيهاته الذكية. إن قراره بالاستعانة بالاستشاريين لم يأت نتيجة اعتراف بالعجز أو القصور في إدارة الشركة، لكنه استطاع أن يرسم الخط الفاصل بين طلب المساعدة والتخلي عن زمام الأمور.

متاعب المهنة

لعشرات السنين ظلت البيوت الاستشارية تنصح عملاءها ببذل جهودا لا هوادة فيها من أجل رفع مستوى أدائها للنجاة في عالم تتزايد فيه حدة المنافسة. و الآن، و بالرغم من ذلك، تواجه هذه البيوت نفسها نفس التحدي من شركات استشارية جديدة صغيرة عالية الكفاءة تنتشر في السوق.

و هذه الشركات الصغيرة ليست بالطبع التحدي الوحيد الذي سيواجه الاستشاريون مستقبلا. المنافسة هي أحد حقائق الحياة في هذه الصناعة. فالاستشاريون المستقلون الذين يغادرون الشركات الاستشارية الكبيرة ليشقوا طريقهم بأنفسهم ينتشرون في كل مكان. ويكفي مثال واحد منها لتوضيح كيف يمكن للزميل المدرب الماهر أن يؤثر على أرفع بيوت الخبرة الاستشارية. فبعد العمل مع شركة "ماكينزي" لمدة ١٢ عاما، أقامت "كادريكا تاندون" شركتها الخاصة لتقدم استشاراتها للبنوك في كيفية خفض التكاليف و تحسين الخدمة، و هذا تخصص تتميز به "ماكينزي". و خلال العقد السابق، اجتهدت، و ضمت شركتها ستة استشاريين آخرين من "ماكينزي" لمعاونتها في جذب عملاء مثل بنك"ريجرز" الوطني و مؤسسة وسط الأطلنطي، و غيرهم من العملاء الذين كانوا، لولاهم، يلجأون إلى "ماكينزي".

يواجه الاستشاريون في بيوت الخبرة الاستشارية الكبيرة سلسلة من التحديات الأخرى، أيضا. فالعملاء الآن أصبحوا أشد رغبة في مقاضاتهم، مثلما فعل عدد من المتضررين منهم خلال السنوات القليلة الماضية. و قد أصبحت مقاضاتهم في تزايد مستمر سنة بعد أخرى.

الوصايا العشر للتعامل مع الاستشاريين

هذه بعض الإرشادات المستخلصة من تجارب الآخرين، سواء من نجح منهم في الاستفادة من المستشارين أو من أصابه الضرر. و كذا المستخلصة من اللقاءات العديدة مع الاستشاريين، و من قراءة عدد من الكتب المفيدة:

١- لماذا تلجأ إلى الاستشاريين؟

قبل أن تتصل بمؤسسة استشارية، يجب أن تحدد بالضبط ما الذي تريد أن تحققه، و لا تقدر عليه. فكلما رأيت هدفك واضحا و محددا، زادت فرصتك في تحقيقه، و الاستفادة من الاستشارات. لكن إذا لم تستطع أن تحدد ماذا تريد فلماذا تستأجر هيئة استشارية؟

٢- و بعد ذلك، اسأل نفسك، هل احتاج لمعونة من خارج الشركة لتحقيق هذا الهدف؟

و بالطبع يتوقف هذا على الهدف الذي تحدده. لا تغفل تقويم الكفاءات المتوفرة داخل شركتك قبل شراء بعضها من الخارج. فقد لا تكون بحاجة إلى جيش من الاستشاريين. قد يكون كل ما يلزمك هو الاعتماد على شخص واحد حاصل على ماجستير في إدارة الأعمال، و قد يتوفر مثل هذا الشخص مجانا داخل شركتك أو حتى بين أصدقائك. أو ماذا عن تطوير مهاراتك الإدارية من خلال قراءة الكتب و الدوريات المتخصصة الإدارية و المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التى تعقد في هذا الصدد.

٣- إذا استأجرت مؤسسة استشارية، فأي الكفاءات تطلب؟

كن حازما بالنسبة لهذا المطلب. فإذا كنت تعلم ما يشتهر به الاستشاريون، أو ما يحوزونه من خبرة خاصة مؤكدة، اطلب منهم إعطاء اهتمام لاحتياجاتك. و اجعل هذا جزءا من نص التعاقد. و إذا ما وعدوا بالأفضل، تأكد من أنهم ينفذون وعدهم بالتفصيل. و لا تتهاون في استبعاد الكفاءات الاستشارية التى لا ترضيك.

٤- حدد التكلفة.

كم سيكلفك استخدامهم؟ ولأية مدة ستستأجر خدماتهم؟ تجنب الترتيبات المفتوحة و الوعود الباهتة. راع الدقة في تدوين العقود معهم، بما في ذلك البند الخاص بما يتم في حالة فشلهم في تحقيق الهدف من قدومهم. كن مقترا معهم في أموالك. و اربط الدفع بالنتائج و برضائك عن أدائهم. و إذا كانت حلولهم الاستشارية تحتوى على عنصر المخاطرة أو الاحتمال، فتأكد من إشراكهم معك في تحمل هذه المخاطر، و ليس في حالات النجاح فقط.

٥- لا تتخل عن مراقبتهم و السيطرة على أعمالهم.

ومن الأفضل ألا تجعلهم يعملون في مشروع مستقل، بدلا من ذلك اجعلهم يكملون مشروعا قائما. و تأكد من بقاء سيطرة مديريك على كل الأمور، و اشتراكهم في صنع القرار، و تقلدهم لكامل قيادتهم و مسئوليتهم طوال فترة

أيهما افضل؟

أن تستأجر استشاريا ليحل أزمة شركتك أم أن تدرس بنفسك وضع الشركة و تحدد المشكلة ثم تضع خطتك للتغلب عليها.

جميع المديرين الأكفاء يعالجون أزمات شركاتهم و يصححون أوضاعها، بأنفسهم، بشكل افضل من أي استشاري.

احسب كم ساعة ستقضيها في الأسبوع، في تنمية ثقافتك الإدارية و وضع الخطط و صياغة الاستراتيجية و متابعة التنفيذ، ثم قارن هذا كله بالأتعاب (المادية و غير المادية) التي يتقاضاها الاستشاري.

اسأل نفسك أي الوضعين افضل؟

تواجد الاستشاريين.

٦- يجب أن تطمئن دائما لما يفعلونه.

فتغاضيك عن ذلك و لو ليوم واحد، قد ينتج عنه الكثير من الخلل في أعمال الشركة. فإذا استشعرت وجود خطأ ما، واجهه فورا و اطلب تصحيحه. تذكر أنه إذا ساءت الأمور فالاستشاريون غير مسئولين أمام مجلس الإدارة، و أنت وحدك المسئول.

٧- احترس ممن يلقون بالوعود الوردية و يستندون لما تقوله كتب الإدارة، خاصة إذا كنت لا تطالعها. و اعلم أن ما ينجح داخل أحد الشركات قد يفشل داخل شركتك. تمسك بالحصول على حلول استشارية مصممة خصيصا لموقف شركتك و طبيعة أعمالها. و استبعد من العقد جميع المصطلحات الفلسفية و الإدارية العامة.

٨- قدر موظفيك.

فإحدى الممارسات العامة للاستشاريين هي استخفافهم بقدرات موظفي الشركة و تجاهل أفكارهم و مقترحاتهم. تذكر أنه بانتهاء الاستشاريين من مهامهم، سيستمر موظفيك في العمل بشركتك. وسيتوقف نجاح توصيات الاستشاريين على مشاعر موظفيك تجاهها. أفضل المؤسسات الاستشارية تعلم ذلك و ستعمل جهدها لتجنب ما يؤدى لمشاكل خفض معنويات الموظفين. فأنت تشترى الذكاء و ليس العنجهية.

٩- تابع أعمالهم.

يجب أن تتوفر لديك وسيلة لقياس مدى تقدم عملهم. المؤسسات الاستشارية تنفذ ذلك، و تقدمه بشكل عام كجزء من العملية ذاتها. لكنها لن تعرض عليك من نتائجها سوى ما يرضيك و ما يبقيك مطمئنا. لذا وفر لنفسك أحدا تثق في قدرته على تحقيق هذا القياس، و كلفه بمراقبة العملية الاستشارية. و ادرس بعناية ما يقدمه من تقارير و قارنها بتقارير الاستشاريين.

١٠- هناك مثل شائع يقول " ما دامت العجلة دائرة، لا تحاول إصلاحها. " لأنك ببساطة ستضطر لإيقافها عن الدوران. من مصلحة المؤسسات الاستشارية اكتشاف و جود الكثير من المشاكل. فهدفها أن تكسب منك أكبر قدر ممكن من الأموال. فذلك جزء من طبيعتهم. لكن ما لا يجب أن يكون جزءا من طبيعتك هو الاعتماد عليهم.

و أخيرا، ربما تكون أفضل النصائح هي أقدمها. فمنذ خمسة قرون، ذكر "ميكيافيللى" في كتابة "الأمير"، في مجال طلب المشورة: "إليك قاعدة لا تخطئ أبدا: الأمير الذي يفتقد الحكمة، لا يمكن نصحه بأية حكمة... فالنصيحة الجيدة تعتمد على حكمة الأمير الذي يطلبها، و لا تعتمد حكمة الأمير على النصيحة الجيدة."

فهرس خلاصات

بيانات الكتاب

Title: Dangerous Company.

Authors: James O'Shea & Charles Madigan.

Publisher: Time Press.

Pages: 384.

ISBN: 0-201-62632-2

Date: 1997.